

ASSOCIATION NATIONALE DE KARATÉ

Séance de planification stratégique

6 au 8 mars 2009
Toronto (Ontario)

Animée par Rachel Corbett et Steven Indig de *Centre for Sport and Law*

RAPPORT DE LA SÉANCE

En mars 2009, l'Association nationale de karaté (ANK) a réuni son conseil national, les présidents des différents comités clés, les représentants des athlètes et des représentants provinciaux et territoriaux désignés pour une séance de planification stratégique. Environ 20 participants formaient le petit groupe. Il s'agit de la première fois que l'ANK convoque une telle réunion.

L'objet de la séance était, tout d'abord, d'amorcer la création d'une planification stratégique. Ensuite, un intérêt s'était manifesté au sein de l'ANK pour étudier des changements jugés depuis longtemps nécessaires dans la gouvernance. Ces questions ont également fait part des discussions. Finalement, la séance de planification stratégique a été une occasion pour les leaders au sein de l'association de se rencontrer, de découvrir des intérêts communs, de mettre de côté les conflits antérieurs et d'ouvrir la voie pour aller de l'avant de façon plus positive.

Le **vendredi soir**, Mme Rachel Corbett a fait une présentation d'une heure, partageant avec les participants ses quinze années d'expérience à « bâtir le succès » avec les organismes nationaux de sport (ONS). La présentation avait pour objet d'ouvrir les yeux et l'esprit à quelques réalités, pratiques prometteuses, tendances et idées audacieuses pour le sport en général. La présentation a couvert les « sept péchés capitaux » du mauvais fonctionnement de l'organisation et a introduit le concept de la gestion « par valeurs ». La présentatrice a insisté sur l'importance des valeurs organisationnelles qui, comme de la « colle », consolident une association lorsqu'elle se heurte à un besoin de changement ou lorsque l'environnement devient exigeant, turbulent ou complexe.

La journée du **samedi** a commencé par une révision de la réalité actuelle de l'ANK. Forts de la présentation de la veille, les participants ont discuté des indicateurs de succès de l'ANK et se sont entendus sur six indicateurs qu'ils ont cru applicables à l'ANK, compte tenu des circonstances. Ces indicateurs sont :

- Amélioration des communications internes et externes.

- Harmonie et cohésion au sein de l'ANK et entre le karaté sportif et traditionnel.
- Association engagée et stable en matière de gouvernance, politiques, transparence, communications, bureau et employés.
- Promotion de la marque de l'ANK et renforcement de son profil à l'échelle nationale et internationale.
- Conception de programmes normalisés pour les membres réguliers de l'ANK (athlètes, entraîneurs, arbitres, directeurs, dojos).
- Revue du système organisationnel de compétition pour optimiser le calendrier des compétitions et le nombre de compétitions à organiser.

Essentiellement, ces importants indicateurs servent de points de repère éventuels pour mesurer le progrès de l'ANK.

Les participants ont également revu les réponses initiales à un questionnaire distribué aux membres environ un mois avant la tenue de la séance de réflexion. Au total, 173 personnes ont rempli ce questionnaire, ce qui est un très bon taux de réponse. De ce nombre, 139 personnes ont rempli un questionnaire anglais et 34, un questionnaire français, ce qui suggère que près de 20 pour cent des répondants, ou un répondant sur cinq, proviennent du Québec. Les réponses détaillées du questionnaire auprès des membres sont disponibles dans un rapport distinct.

Les animateurs ont ensuite présenté le concept de la planification stratégique fondée sur les valeurs, ce qui, au même titre que la gestion par valeurs, met un fort accent sur la vision, la mission, les valeurs et les principes qui guident la planification et les actions.

Les participants ont également revu plusieurs exposés d'orientation provenant d'autres organismes sportifs et ont consacré passablement de temps à réfléchir sur leurs valeurs personnelles et professionnelles, ainsi que sur la façon dont ces valeurs pourraient être transposées en valeurs significatives pour l'association. À la suite de ce travail, les participants se sont entendus, avant la fin de la journée, sur la vision, la mission et les valeurs ci-dessous :

VISION

(Une description convaincante d'un avenir idéal)

Karaté Canada – travailler ensemble pour la voix et l'image du karaté canadien

MISSION

(Une brève description de notre but essentiel)

Karaté Canada s'engage à diriger, communiquer, élaborer et offrir des programmes de qualité supérieure à ses membres. Par l'entremise de nos associations provinciales et territoriales, nous proposons des activités permettant à nos membres d'atteindre leur plein potentiel.

VALEURS

(Ces valeurs sont les croyances fondamentales sur lesquelles reposent nos actions, nos politiques et notre prise de décisions)

Respect – nous traitons les uns les autres avec respect; nous acceptons les gens de tous les milieux, de toute origine et de toute capacité; nous reconnaissons les efforts comme les résultats.

Créativité et innovation – nous sommes réceptifs aux idées nouvelles; nous prenons l'initiative et nous ne nous contentons pas d'observer; nous souscrivons pleinement à l'apprentissage continu.

Intégrité et équité – nous tenons nos promesses et admettons nos erreurs; nous appliquons nos politiques de façon uniforme; nos procédures et nos décisions sont transparentes.

Courage et engagement – nous repoussons nos limites; surmontons les obstacles; et défendons nos valeurs et nos croyances avec passion.

Dimanche matin, M. Sean O'Donnell, consultant de Sport Canada désigné à l'ANK, s'est joint au groupe et a fait une présentation enrichissante sur les programmes, les politiques et les attentes de Sport Canada. Il a également exprimé les préoccupations et les priorités de Sport Canada à l'égard de l'ANK. Les principales recommandations de Sport Canada sont de mettre à jour la structure de gouvernance de l'ANK par l'élaboration de nouveaux statuts et règlements, et la création d'un bureau national doté de personnel, ce qui apportera une meilleure stabilité à l'association.

À la suite de la présentation de Sport Canada et d'une longue discussion à propos de financement, et avec l'aide des animateurs, les participants sont arrivés à un consensus à l'égard de **deux champs d'action prioritaires** pour 2009-2011 :

- 1. Créer un modèle de gouvernance rigoureux et apporter de la stabilité à l'ANK grâce à un bureau national doté de personnel.*
- 2. Faire participer activement les associations provinciales et territoriales aux activités clés de l'ANK.*

Ces champs d'action prioritaires sont expliqués plus en détail ci-dessous.

1^{re} priorité – Créer une structure de gouvernance et des politiques rigoureuses, et assurer la stabilité de l'ANK grâce à la mise en place d'un bureau national doté de personnel.

1.1 Mise à jour des statuts et règlements

L'ANK mènera un sondage auprès de ses membres afin d'obtenir leurs commentaires sur les options proposées à l'égard des nouvelles structures du conseil d'administration et de vote de l'ANK. (L'ANK est actuellement gouvernée par un conseil national, mais il a été suggéré d'utiliser des termes différents pour désigner la nouvelle structure de gouvernance). À la suite de l'analyse des commentaires reçus, le *Centre for Sport and Law* élaborera de nouveaux règlements qui seront révisés par le conseil de direction et le présent conseil national. Il faut une période d'avis de 60 jours pour l'adoption de nouveaux règlements, donc toute proposition doit pouvoir être distribuée aux membres d'ici la mi-mai.

1.2 Élaboration et approbation de nouvelles politiques

Le conseil de direction, avec l'aide de *Centre for Sport and Law*, élaborera de nouvelles politiques qui répondront aux exigences de Sport Canada, et qui devront être approuvées par le présent conseil national à la première occasion par l'entremise d'un vote électronique.

1.3 Création d'un bureau national et embauche de personnel

Il s'agit d'une priorité pour Sport Canada, et sans cette stabilité et cette continuité, plusieurs des objectifs de l'ANK ne pourront être atteints. Le conseil de direction étudiera les options pour la création d'un bureau (un bureau autonome comparé à un bureau virtuel ou à un bureau jumelé à un bureau existant d'un organisme sportif) et l'embauche d'un employé (à plein temps ou à temps partiel, et l'embauche d'un employé comparé à celle d'un sous-traitant). La date limite pour terminer ce processus et mettre en place un tel bureau doté de personnel prêt à aller de l'avant est le début de septembre 2009. L'ANK s'engage à retenir les services d'une personne indépendante qui aidera à l'élaboration de la description de tâches, au recrutement et à l'embauche.

1.4 Changement de nom

L'ANK étudiera, avec l'aide de *Centre for Sport and Law*, la possibilité de changer son nom à Karaté Canada et à obtenir une protection de la marque pour son nom. Ce processus pourrait comporter quelques difficultés, car une association concurrente porte un nom semblable. Il y aurait également la possibilité de conserver le nom légal Association nationale de karaté et d'utiliser un autre nom pour toutes les autres fins : les ONS tels que Synchro Canada (dont le nom légal est Association canadienne de nage synchronisée amateur) et Rowing Canada Aviron (dont le nom légal est Association canadienne d'aviron Canada) fonctionnent ainsi. Fait intéressant,

l'Association canadienne des ceintures noires du Kodokan est le nom légal de Judo Canada.

2^e priorité – Faire participer activement les associations provinciales et territoriales aux activités clés de l'ANK

2.1 Concevoir un nouveau site Web

Il a été reconnu que le site Web actuel de l'ANK doit être remplacé et non seulement mis à jour. Le financement de ce projet devra être prévu au budget. L'ANK doit s'engager à embaucher un professionnel pour la conception d'un nouveau site Web. L'association publiera un appel d'offres d'ici la fin de juillet 2009, choisira un fournisseur de sites Web avant le 15 septembre 2009 et lancera le nouveau site pour le 30 novembre 2009. Le nouveau site Web sera conçu de manière à être facilement entretenu par le personnel et les bénévoles de l'ANK.

2.2 Lancement d'un bulletin trimestriel en ligne

L'ANK allouera un montant de 1 000 \$ à 1 500 \$ par année pour appuyer cette initiative. Cet été, l'ANK sollicitera des propositions de bénévoles qui souhaitent rédiger le premier numéro du bulletin qui paraîtra lors du lancement du site Web, le 30 novembre 2009. Un contrat sera signé entre l'ANK et le bénévole. Le bulletin doit être sérieux et présenté dans les délais, ce qui se produira vraisemblablement grâce à une rémunération intéressante.

2.3 Convocation d'un sommet du karaté en 2010

L'ANK doit s'assurer de faire deux événements distincts des réunions de gouvernance et des championnats canadiens afin d'améliorer la qualité de chacun. Cela permettra de rendre les réunions plus productives et aidera également les athlètes et entraîneurs à se concentrer davantage sur les championnats. Un sommet du karaté donnera l'occasion au conseil national et aux comités de se réunir, aux membres de participer activement, et pourra servir d'endroit où offrir des formations d'entraîneurs et d'arbitres ainsi qu'une formation continue aux bénévoles. Examinons des façons de réduire les frais de transport vers une telle réunion – tenir un sommet à Las Vegas serait une option créative et économique! L'ANK créera un groupe de travail pour commencer la planification d'un sommet qui aura lieu en février 2010 – et tentera par la suite de faire de cet exercice un événement annuel à répéter chaque printemps.

2.4 Début de travaux pour la création d'un programme national de base pour l'initiation de la jeunesse et des débutants au karaté.

En Colombie-Britannique, un modèle a été élaboré grâce au financement de la *Legacies Now Society* (« Fitness 4 Defense », un programme conçu à l'intention des filles de 11 à 13 ans). L'ANK peut s'appuyer sur ce programme pour concevoir son propre programme national. Les avantages d'un tel programme sont nombreux : il offre une excellente valeur aux membres; il peut augmenter le nombre de membres; il est attrayant pour une société

commanditaire; il serait favorablement accueilli par Sport Canada qui pourrait offrir du financement. L'ANK créera un groupe de travail pour entreprendre une étude de faisabilité – ce projet serait une priorité pour les prochains membres du personnel de l'ANK. Bien entendu, l'atteinte de cet objectif pourrait prendre plusieurs années.

2.5 Compilation d'une base de données nationale des membres

Bien que cela soit une priorité, il a été reconnu que la logistique nécessitera la direction du personnel pour réaliser ce projet. Sport Canada étudie également la possibilité de fournir des outils logiciels et d'autres services pour aider les ONS à améliorer cet aspect. Il s'agira d'un projet à réaliser au cours des années à venir. L'ANK devra prioritairement obtenir les informations dont elle a besoin auprès des associations provinciales et territoriales, en particulier en ce qui a trait aux catégories et aux divisions du DLTA.

La séance de planification stratégique a pris fin le **dimanche midi**. En terminant, il est important de noter que malgré les récents conflits et les divergences d'opinions au sein du conseil de direction et du conseil national, la séance a été, dans l'ensemble, une expérience très positive pour tous les participants.

Le rapport présente les grandes lignes de l'orientation stratégique de l'ANK pour 2009-2011. Le conseil d'administration, le conseil de direction et les comités doivent se partager ce projet et élaborer des initiatives, mesures, échéanciers, budgets et plans de travail plus détaillés pour faire progresser ces deux champs d'action prioritaires et aller de l'avant avec les grandes stratégies.